

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LETÍCIA MACIEJEWSKI

**PROPOSTA DE POSICIONAMENTO PARA
A AGÊNCIA DE COMUNICAÇÃO ABXY**

**CURITIBA
2010**

LETÍCIA MACIEJEWSKI

**PROPOSTA DE POSICIONAMENTO PARA
A AGÊNCIA DE COMUNICAÇÃO ABXY**

Monografia apresentada como requisito parcial à
conclusão do Curso de Especialização em do
Departamento de Administração Geral e Aplicada
da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Valter Afonso Vieira

**CURITIBA
2010**

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Sistema de identidade de marca.....	12
FIGURA 2 – <i>Brand wheel</i>	13
FIGURA 3 – Os valores centrais da marca.....	15
FIGURA 4 – Etapas do processo de pesquisa de marketing.....	19
TABELA 1 – Análise de posicionamento.....	26
TABELA 2 – Análise de forças.....	31
TABELA 3 – Análise de fraquezas.....	33
TABELA 4 – Análise de futuro.....	35
TABELA 5 – Análise de posicionamento da concorrência.....	39
TABELA 6 – <i>Brand wheel</i> atual.....	43
TABELA 7 – <i>Brand wheel</i> desejada.....	45

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	5
1 INTRODUÇÃO.....	7
1.1 Objetivo geral.....	7
1.2 Objetivos específicos.....	7
1.3 ABXY – breve histórico.....	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 Posicionamento.....	9
2.1.1 Falhas de posicionamento.....	11
2.2 Identidade de marca.....	12
2.3 <i>Brand wheel</i>	14
2.4 Posicionamento em agências de comunicação.....	17
3 MÉTODO DE PESQUISA DE MARKETING	19
3.1 Tipos de pesquisa de marketing	19
3.2 Processo de pesquisa de marketing	20
3.3 Definição do problema e dos objetivos da pesquisa	20
3.4 Desenvolvimento do plano de pesquisa	21
3.4.1 Fontes de dados.....	21
3.4.2 Abordagens de pesquisa.....	21
3.4.3 Instrumentos de pesquisa.....	22
3.4.4 Plano de amostragem.....	22
3.5 Coleta de informações.....	23
3.5.1 Entrevistas individuais em profundidade.....	23
3.5.2 Grupo de foco.....	24
4 ANÁLISE DE DADOS.....	25
4.1 Pesquisa de campo.....	25
4.2 Categorias analíticas.....	26
4.3 Análise de dados.....	27
4.3.1 Análise de posicionamento.....	27
4.3.2 Análise de forças.....	33
4.3.3 Análise de fraquezas.....	34
4.3.4 Análise de futuro.....	36
4.4 Conclusões da pesquisa.....	37
4.5 Análise de posicionamento da concorrência.....	40

4.5.1 Conclusões da análise de posicionamento da concorrência.....	42
5 PROPOSTA DE POSICIONAMENTO PARA A ABXY.....	43
5.1 <i>Brand wheel</i> atual.....	44
5.2 <i>Brand wheel</i> desejada.....	46
5.3 Proposta de valor.....	50
5.4 Proposta de posicionamento.....	51
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
REFERÊNCIAS.....	53
ANEXOS.....	55
Anexo I – Guia de entrevista do grupo focal.....	56
Anexo II – Questionário simplificado para clientes.....	57
Anexo III – Guia de entrevista em profundidade.....	58

1 INTRODUÇÃO

Imagem, identidade e posição são três conceitos relacionados ao sistema de marca proposto por AAKER (1996). Imagem se refere à percepção atual que o consumidor tem de determinada marca. Identidade é como os estrategistas querem que a marca seja percebida, e posição é a parcela da identidade que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo, de modo que ele tenha uma imagem adequada da marca em sua mente.

Muitas empresas designam agências de comunicação para auxiliarem no processo de escolha da parcela da identidade de marca que deve ser comunicada aos consumidores. Entretanto, nem sempre as agências que auxiliam as empresas a definirem a posição que suas marcas devem ter na mente do consumidor, possuem identidade e posição de marca definidas, o que representa um caso de dissonância cognitiva.

O tema deste projeto é conceber uma proposta de posicionamento para agência de comunicação ABXY. STRUNCK (2001, p. 36) considera:

Posicionamento como o entendimento coletivo por um grupo de pessoas dos valores atribuídos a uma marca, é a síntese da concepção estratégica da marca, a criação e o desenvolvimento de diferenciais competitivos percebidos pela sociedade e pelos consumidores. É estabelecido de forma geral, a partir das seguintes questões: produto ou serviço a ser trabalhado, público-alvo e sua segmentação, diferenciais competitivos, vantagens e benefícios, concorrência e suas características, percepções de qualidade e preço.

Este projeto se propõe a identificar o posicionamento atual da ABXY percebido pelo público, bem como se a empresa possui diferenciais competitivos em relação à concorrência, e suas principais forças e fraquezas. Em decorrência dessas análises, propor um posicionamento que esteja alinhado com as expectativas de futuro da empresa. Para isso, o referencial teórico estudado é sobre posicionamento, identidade de marca, *brand wheel* e posicionamento de agências de comunicação.

Para embasar este trabalho, foram realizadas pesquisas qualitativas com o público, utilizando técnica de entrevistas em profundidade e grupo focal. Foi desenvolvida uma breve análise do posicionamento da concorrência, considerando as agências de Curitiba que atendem os mesmos clientes que a ABXY.

1.1 OBJETIVO GERAL

Propor um posicionamento para a agência de comunicação ABXY.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar o posicionamento da ABXY percebido pelo público.
- Estruturar a *brand wheel* atual da ABXY.
- Identificar as principais forças e fraquezas da ABXY.
- Definir a identidade de marca desejada da ABXY por meio da *brand wheel*.

1.3 ABXY – BREVE HISTÓRICO

A AB Grupo de Comunicação foi fundada em setembro de 1994. Em 2004 passou pelo processo de fusão com o escritório de design Studio XY, formando a ABXY. A empresa é administrada por 4 sócios: um diretor corporativo, um diretor de atendimento e duas diretoras de criação.

A agência atua no mercado de design e comunicação de Curitiba. As principais áreas de atuação são: design promocional, editorial e publicação, marketing direto, identidade visual, publicidade, design de ambiente, design de embalagem, design digital e endomarketing. Entre os clientes atendidos, destacam-se empresas nacionais e multinacionais dos seguintes segmentos: automobilístico, cosmético, alimentício, eletrodomésticos e construção civil. Durante seus 15 anos de existência, passaram pela empresa profissionais de diversas áreas, como: design, publicidade, jornalismo, letras, mídia, produção gráfica, finanças, administração, planejamento e atendimento. Atualmente, conta com 28 profissionais divididos em 4 departamentos: criação, operações, financeiro / administrativo e atendimento.

O foco no cliente e a atenção aos detalhes sempre foram valores fundamentais da AB, porém a empresa nunca teve um posicionamento claro junto aos seus clientes e aos meios de comunicação. Após a fusão com o Studio XY, a empresa vem tentando formatar um posicionamento e desenvolver um planejamento de comunicação, mas em função de os 4 sócios estarem muito envolvidos nos processos operacionais da empresa, esse trabalho de comunicação permanece em segundo plano.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 POSICIONAMENTO

Este trabalho tem como objetivo geral propor um posicionamento para a agência de comunicação ABXY. Para isso, é necessário descobrir qual é a posição atual da empresa, para seus públicos interno e externo, a fim de avaliar quais são os diferenciais competitivos, forças e fraquezas percebidas. Posteriormente, a ideia é determinar uma proposta de posicionamento desejado, ou seja, como a empresa gostaria de ser percebida pelos seus consumidores potenciais.

O posicionamento como base do pensamento estratégico foi difundido na década de 1970 por RIES e TROUT, dois executivos de propaganda. RIES e TROUT (2009) afirmam que o posicionamento começa com um produto. Uma mercadoria, um serviço, uma empresa, uma instituição ou até mesmo uma pessoa. Mas posicionamento não é o que você faz com um produto. Posicionamento é o que você faz com a mente de seu potencial cliente. Ou seja, você posiciona o produto na mente de um consumidor em potencial. A abordagem básica do posicionamento não é criar algo novo e diferente, mas sim manipular aquilo que já está dentro da mente, reatar as conexões que já existem.

Para KOTLER (2000, p. 321), posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo. O resultado final do posicionamento é a criação bem-sucedida de uma proposta de valor focalizada no mercado – uma razão convincente para o mercado-alvo comprar o produto.

PORTER (1986) define o posicionamento estratégico, como a capacidade da empresa em realizar suas funções de forma diferente da concorrência ou de produzir algo reconhecido pelos compradores como diferente ou único. Definido o tipo de posicionamento, a natureza da competição pode ser avaliada em função de cinco forças: (1) fornecedores, (2) novos entrantes, (3) clientes. (4) produtos substitutos e (5) competidores.

Conforme as definições, uma empresa tem que criar um posicionamento na mente do potencial consumidor da sua marca, produto ou serviço que não considere apenas as forças e fraquezas da empresa, mas também as da concorrência. Deve se

perguntar qual é a sua posição no mercado e qual seria a posição conveniente antes de aplicar qualquer estratégia.

KOTLER (2000, p. 234) afirma que os clientes costumam posicionar a marca ou serviço com ou sem a ajuda da organização, e os efeitos de um posicionamento ao acaso são geralmente danosos para a marca. Algumas estratégias de posicionamento propostas por KOTLER (2000, p. 323) são:

- **Posicionamento por atributo:** baseado na performance de características ou propriedades específicas da marca ou do serviço, tais como padrão de qualidade, competência da equipe, criatividade, grau de flexibilidade ou condição de entrega.
- **Posicionamento por benefício:** quando a marca ou serviço é posicionado como líder em relação a um certo benefício ou resultado para os clientes, ou seja, resolução de problemas, economia de tempo, redução de custo, conveniência ou melhoria de resultados.
- **Posicionamento por utilização:** quando o posicionamento apresenta o serviço como sendo o melhor para uma dada ocasião de uso ou aplicação, como para "ambientes com espaço limitado", por exemplo.
- **Posicionamento por usuário:** quando o serviço ou a marca é posicionada para uma determinada categoria de usuário, como para "indústrias de confecção de vestuário".
- **Posicionamento por concorrente:** quando a marca ou o serviço é comparado como melhor em relação à concorrência, como "organização mais comprometida com os clientes" ou "agência de comunicação mais premiada".
- **Posicionamento por categoria de serviços:** quando o serviço é posicionado como líder em uma determinada categoria, como "parque temático de recreação" ou "serviços de comunicação integrada de marketing".
- **Posicionamento por qualidade ou preço:** Quando o posicionamento comunica que a marca ou serviço oferece aos consumidores potenciais a melhor relação preço-qualidade, ou o melhor valor monetário.

As principais características dos serviços são: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. O ramo de agências de comunicação comercializa produtos nos quais os elementos intangíveis predominam, a oferta é constituída por atividades, desempenhos e processos. Itens de difícil avaliação objetiva, que fazem

com que os clientes tenham menor capacidade de distinção das alternativas disponíveis, e que dificultam a definição de um posicionamento concreto. Em função de não possuir um posicionamento desejado, é possível afirmar que o posicionamento atual da ABXY é baseado nos atributos, pois se dá de acordo com a avaliação dos consumidores sobre o atendimento e os serviços prestados.

2.1.1 FALHAS DE POSICIONAMENTO

Algumas falhas de posicionamento de marca têm sido identificadas nas organizações. As falhas principais na visão de KOTLER (2000, p. 323) são:

- **Subposicionamento:** quando os consumidores têm uma vaga ideia sobre a marca, ou quando ela é vista como apenas mais uma no mercado.
- **Superposicionamento:** quando o posicionamento é demasiadamente restrito e os consumidores têm uma ideia bastante estreita da marca.
- **Posicionamento confuso:** quando os consumidores possuem uma imagem confusa da marca em decorrência de processos de alegações excessivas ou de mudanças frequentes.
- **Posicionamento duvidoso:** quando os consumidores não acreditam no posicionamento da marca em função das características do serviço, do nível de preço ou do perfil da organização.

AAKER (1996) considera que uma identidade e uma posição de marca bem concebidas e implementadas trazem uma série de vantagens à organização, a seguir:

- Orientam e aperfeiçoam a estratégia de marca.
- Proporcionam opções de expansão da marca.
- Melhoram a memorização da marca.
- Dão significado e concentração para a organização.
- Geram uma vantagem competitiva.
- Ocupam uma posição sólida contra a concorrência.
- Dão propriedade sobre um símbolo de comunicação.
- Provêm eficiências em termos de custos de execução.

É possível caracterizar o caso da agência de comunicação ABXY como o de subposicionamento ou posicionamento confuso, pois o posicionamento percebido pelos consumidores ocorreu sem ajuda efetiva de comunicação da empresa. Em 15 anos de existência, os dados que os consumidores tiveram para posicionar a agência em suas mentes se deram em função do atendimento e dos serviços prestados pela empresa.

2.2 IDENTIDADE DE MARCA

Para definir o posicionamento efetivo de uma marca, é importante definir bem os conceitos de imagem, identidade e posição de marca. KAPFERER (1998) explica imagem como um conceito de recepção. É a maneira pela qual determinado público decodifica o conjunto de símbolos provenientes dos produtos, dos serviços e das comunicações emitidas pela marca. Identidade é um conceito de emissão. Trata-se de especificar o sentido, o projeto, a concepção que a marca tem de si mesma. A identidade precede a imagem.

Para AAKER (1996, 2000), a identidade de marca se estrutura em 12 dimensões organizadas ao redor de quatro perspectivas: a marca como produto, organização, pessoa e símbolo. Ao se constituir uma identidade, é necessário conceber de seis a doze dimensões para descrever adequadamente a aspiração da marca. AAKER divide a estrutura de uma identidade de marca em três partes:

- **Identidade essencial:** reflete as estratégias e valores da organização, elementos que provavelmente permanecem constantes na medida em que a marca passa para novos mercados e produtos.
- **Identidade estendida:** considera os aspectos da personalidade da marca e mostra o que ela não é e o que não representa.
- **Essência de marca:** é composta por apenas uma palavra ou frase que une todos os elementos da identidade essencial.

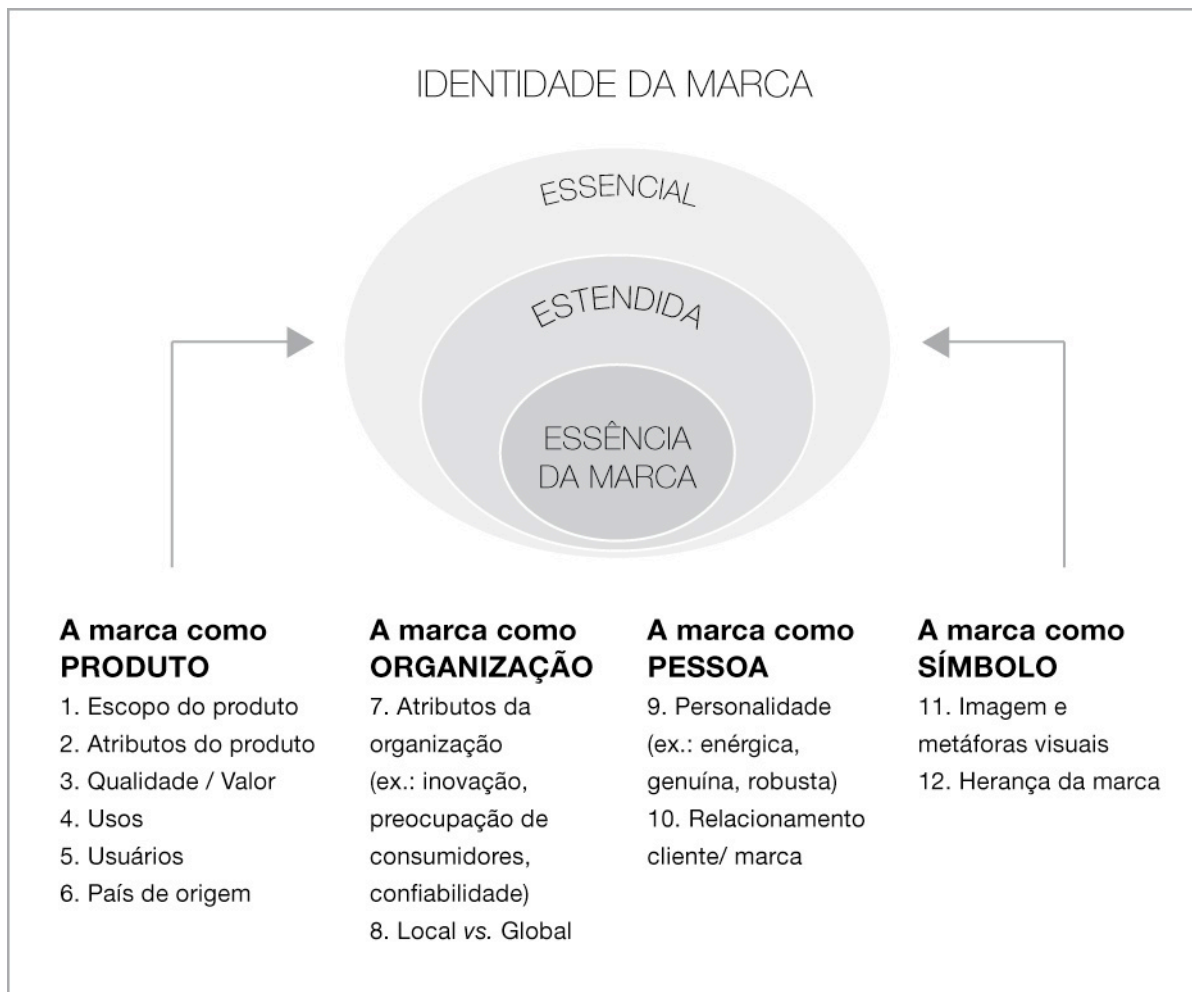


Figura 1 – Sistema de identidade de marca.

FONTE: AAKER, 2000, p.59.

A posição de marca foi descrita por AAKER (1996) como a parcela da identidade e da proposta de valor da marca que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo, pois apresenta uma vantagem em relação às marcas concorrentes. Define-se um posicionamento depois que a identidade e que a proposta de valor já estão estruturadas. A pedra angular do programa de comunicação da marca é o enunciado de posição.

Seguindo essas definições, é possível concluir que a imagem de marca é formada na mente do consumidor por meio da comunicação de sua posição e que são os atributos selecionados da identidade de marca que diferenciam a empresa da concorrência. Para que o consumidor assimile a imagem de marca desejada, é necessário que a identidade de marca esteja bem fundamentada para que a posição de marca possa ser comunicada de forma consistente e efetiva.

2.3 BRAND WHEEL

CAMERON e GREEN (2004, p. 239) consideram a *brand wheel* (ver figura 2), metodologia desenvolvida pela *Bates North American*, para encontrar a definição dos benefícios e valores pertencentes a uma marca, bem como a conclusão de sua essência. *Brand wheel* é uma forma de estruturar a percepção do consumidor sobre uma marca, para depois definir essa relação e seus fundamentos.

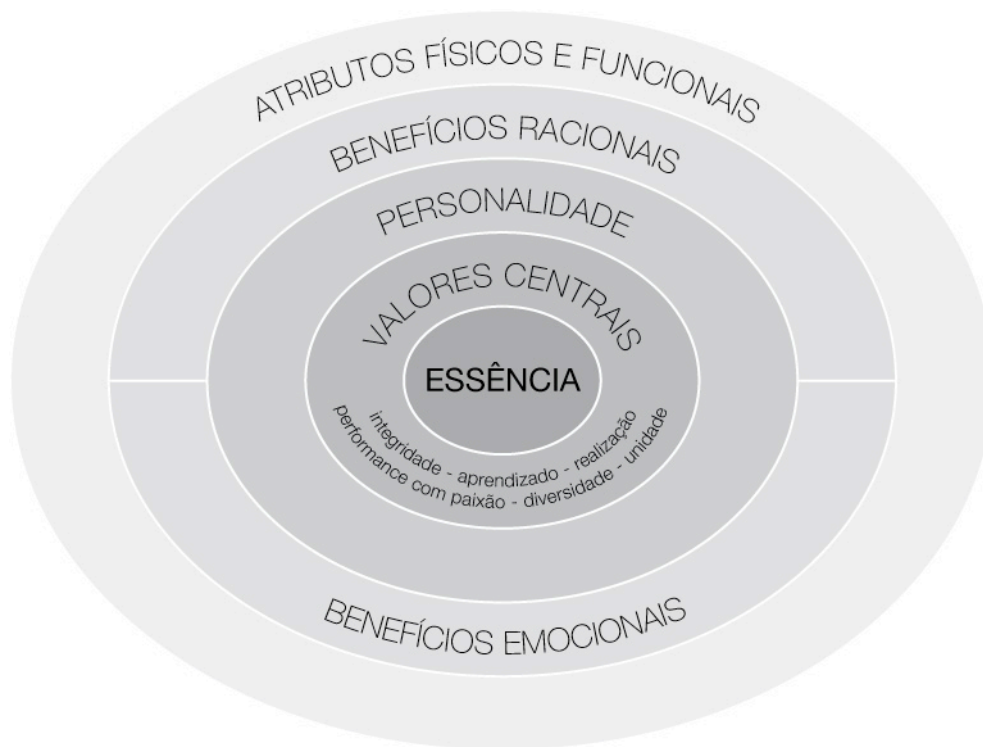


Figura 2 – Brand wheel.

FONTE: Adaptado de CAMERON; GREEN, 2004, p. 239.

O método de *Bates* considera a marca nas dimensões funcionais e psicológicas:

- **Dimensão funcional:** benefícios geralmente físicos de um produto ou serviço (ex.: uma companhia aérea me transporta);
- **Dimensão psicológica:** benefícios geralmente emocionais ou de identificação de um produto ou serviço (ex.: como me sinto quando sou transportado por essa companhia).

A dimensão psicológica é mais efetiva quando se baseia em uma característica funcional (ex.: o principal benefício oferecido pela marca de automóveis Volvo são os itens de segurança. Um benefício físico que atua na dimensão psicológica, expressando a responsabilidade pela segurança da família do consumidor).

É possível gerar a *brand wheel* atual ou a *brand wheel* desejada de acordo com a intenção da marca. A *brand wheel* atual é a percepção real do consumidor sobre uma marca. A *brand wheel* desejada é uma percepção ideal, é o que queremos que o consumidor pense sobre uma marca. Outros conceitos que ajudam a definir a *brand wheel*, seja a atual ou a desejada, são os atributos físicos e funcionais, benefícios racionais e emocionais, personalidade, valores centrais e essência.

Entende-se por **atributos físicos e funcionais** o que é a marca, seu preço, sua embalagem e fórmula, a atividade que desempenha, sua estrutura e instalações.

Benefícios racionais são os benefícios reais que o consumidor obtém, bem como suas expectativas racionais pelo uso (qualidade, prazo, etc.). **Benefícios emocionais** são os significados emocionais que o consumidor atribui ao uso da marca, são as aspirações e expectativas emocionais motivadas pelo uso (satisfação, tranquilidade, status, etc.), ou seja, como o cliente se sente ao utilizar a marca.

A **personalidade** representa quais seriam as características humanas (físicas e psicológicas) que a marca possuiria caso fosse uma pessoa.

Os **valores centrais** (ver figura 3) são os comportamentos e atitudes da marca, segmentados em seis dimensões: integridade, aprendizado, realização, performance com paixão, diversidade e unidade.

VALORES CENTRAIS	COMPORTAMENTOS
INTEGRIDADE	<ul style="list-style-type: none">• Cumprir consistentemente suas promessas e compromissos.• Assumir a responsabilidade por suas decisões e ações.• Expressar opiniões e pontos de vista abertamente, de maneira honesta e construtiva.
APRENDIZADO	<ul style="list-style-type: none">• Ser proativo no desenvolvimento pessoal e profissional.• Partilhar o conhecimento e dando suporte ao desenvolvimento dos outros.• Sair da “zona de conforto”, desafiar o <i>status quo</i> e aprender com os erros.
REALIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">• Partilhar o sucesso, reconhecendo e recompensando os participantes• Encorajar e celebrar o sucesso e a construção da cultura “sucesso leva a mais sucesso”.

PERFORMANCE COM PAIXÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Estimular a superação de metas individuais e da equipe. • Demonstrar níveis elevados de ritmo, energia e compromisso na realização dos objetivos. • Buscar novas oportunidades para melhorar o desempenho.
DIVERSIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Tratar com respeito os diversos pontos de vista, culturas e comunidades. • Aprender com a variedade de diferentes culturas, países, funções e equipes dentro da organização. • Reconher diferentes abordagens, buscando soluções em que todos ganham.
UNIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir entusiasticamente para as metas da equipe, partilhando e alinhando os próprios interesses com os da equipe. • Encorajar e dar suporte aos integrantes da equipe.

Figura 3 – Os valores centrais da marca.

FONTE: Adaptado de CAMERON; GREEN, 2004, p. 240.

A **essência** é o conceito-chave e inseparável da marca, combina elementos tanto funcionais quanto emocionais.

Ainda na *Bates North American*, REEVES (1961) introduz o conceito de *unique selling proposition* (USP). A USP consiste em descrever a característica ou proposição mais importante de uma marca ou produto. É nessa descrição que a comunicação publicitária deve se basear. O termo *unique* (única) se refere à asserção distintiva do anúncio que deve ser usada somente pela organização anunciante; *selling* (venda) à asserção convincente do anúncio que deve induzir os consumidores a comprar a marca; *proposition* (argumento) à asserção objetiva que deve ser sintetizada numa única frase ou *slogan*. A relação entre *brand wheel* e USP se dá em função da USP ser definida a partir da essência da marca, que por sua vez é formada por meio da *brand wheel*. Os princípios do posicionamento de marca estão baseados no conceito USP.

A *brand wheel* é um método para identificar a identidade de marca e sua essência, assim como a USP pode ser considerada o enunciado de posição de marca citado por AAKER (1996). Um dos objetivos específicos deste trabalho é gerar a *brand wheel* atual da ABXY, de forma a ter subsídios para estruturar a *brand wheel* desejada.

2.4 POSICIONAMENTO EM AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

SARQUIS (2006) desenvolveu um estudo sobre o posicionamento das principais agências de comunicação do estado de Santa Catarina. Esse estudo, apesar de não possuir abrangência nacional, apresenta considerações significativas sobre posicionamento de agências de comunicação. SARQUIS (2006) observa que a maior parte das agências pesquisadas no estudo não dispõe de posicionamento desejado para a marca ou para os serviços da organização. E investem pouco na divulgação da organização, além de considerarem o posicionamento percebido divergente do posicionamento desejado para a organização, e de não utilizarem processos apropriados para a identificação do posicionamento de marca percebido pelo mercado.

A dissonância do estudo de SARQUIS (2006) está em constatar que as agências de comunicação que supostamente auxiliam seus clientes na elaboração de posicionamentos de marcas não utilizam as estratégias de marketing que vendem em benefício próprio. As principais justificativas para a falta de posicionamento desejado são: o processo recente de fusão com outras agências, a transformação da sistemática de gestão da agência, a reformulação em andamento do projeto de identidade visual da agência e o processo de transição da identidade de marca da agência. Em relação ao investimento reduzido na comunicação do posicionamento, as agências alegaram dificuldade interna para a elaboração das próprias campanhas de comunicação, prioridade para a execução dos serviços dos clientes, exigência maior na qualidade das próprias campanhas e ausência de parceiros do ramo de veículos de comunicação que auxiliem nos investimentos de comunicação da agência.

Entretanto, as agências pesquisadas no estudo de SARQUIS (2006) que apresentaram um posicionamento desejado para a organização utilizam conceitos de posicionamento baseados em dimensões de atributos dos serviços ou da própria organização, da concorrência e/ou de benefícios para os clientes. Nenhuma dessas agências de comunicação manifestou a utilização de estratégias como: posicionamento por qualidade - preço (comunicando a oferta de “melhor valor” para os clientes); posicionamento por classe de serviços (expressando a liderança em determinada categoria de serviços); e posicionamento por aplicação (comunicando a superioridade num dado uso ou aplicação).

A totalidade das agências de comunicação pesquisadas avalia a estratégia de posicionamento de marca como importante para a organização. Segundo elas, um posicionamento adequado representa o sobrenome da organização e possibilita a obtenção de imagem distintiva, a percepção de agência profissionalizada e a agregação de valor à imagem da agência, além de sinalizar para os clientes o valor dos serviços e de servir como estratégia orientadora das demais decisões de marketing da organização.

É possível observar no estudo de SARQUIS (2006) algumas das razões da ABXY não possuir um posicionamento desejado. A fusão da AB com o Studio XY fez com que os diretores se mantivessem muito envolvidos nos processos operacionais, negligenciando algumas funções estratégicas, como a definição do posicionamento desejado. A falta de investimento em comunicação pode ser justificada pela prioridade em relação aos serviços prestados aos clientes, fazendo com que não haja tempo para execução de campanhas da própria agência. Um dos objetivos específicos deste trabalho é avaliar o posicionamento da ABXY percebido, em relação à proposta de posicionamento desejado.

3 MÉTODO DA PESQUISA DE MARKETING

3.1 TIPOS DE PESQUISA DE MARKETING

Para KOTLER (2000) pesquisa de marketing corresponde à elaboração, à análise e à edição de relatórios sistemáticos de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa.

Segundo a *European Society for Opinion and Marketing Research (Esomar)* e a *American Marketing Association (AMA)*, citadas por MATTAR (2008, p. 04):

Pesquisa de marketing é a função que liga o consumidor, o cliente e o público ao marketing através da informação - informação usada para identificar e definir as oportunidades e problemas de marketing, gerar, refinar e avaliar a ação de marketing; monitorar o desempenho de marketing, e aperfeiçoar o entendimento de marketing como processo. Pesquisa de marketing especifica a informação necessária destinada a estes fins; projeta o método para coletar informações; gerencia e implementa o processo de coleta de dados; analisa os resultados e comunica os achados e suas implicações.

O principal papel da pesquisa de marketing é ajudar as empresas e seus dirigentes a identificar problemas e propor soluções eficazes, diminuindo a tomada de decisões empíricas e privilegiando a assertividade baseada em dados concretos.

MALHOTRA (2004) divide a pesquisa de marketing em dois grupos: **pesquisa para identificação de problemas** – realizada para identificar problemas que não surgem necessariamente na superfície, mas que existem ou provavelmente irão surgir no futuro, e **pesquisa para solução de problemas** – que tem como objetivo coletar e analisar dados para a tomada de decisões a fim de solucionar um problema específico. Entretanto, as pesquisas para identificação e solução de problemas caminham lado a lado, e um determinado projeto de pesquisa pode combinar os dois tipos.

A pesquisa de marketing pode ainda ser classificada em três tipos, segundo MALHOTRA (2004): exploratória, descritiva e causal. A pesquisa **exploratória** visa explorar ou fazer uma busca em um problema ou em uma situação para prover critérios e maior compreensão. A pesquisa **descritiva** é um tipo de pesquisa conclusiva, que tem como principal objetivo a descrição de algo – normalmente de características ou funções do mercado. A pesquisa **causal** também é conclusiva e busca obter evidências relativas a relações de causa e efeito.

Um dos problemas de marketing da agência de comunicação ABXY é a falta de um posicionamento definido. É objetivo deste trabalho identificar o posicionamento percebido por seus diretores, colaboradores e clientes. A partir desses dados, definir uma proposta de posicionamento. Para isso, será desenvolvida uma **pesquisa exploratória**, pois é o tipo de pesquisa de marketing que permite definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes de desenvolver uma abordagem.

3.2 PROCESSO DE PESQUISA DE MARKETING

De acordo com KOTLER (2000, p.127), o processo de pesquisa envolve cinco etapas:

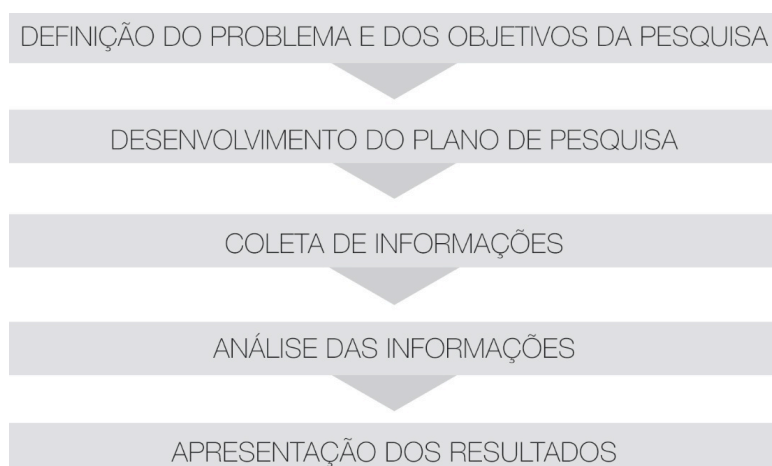


Figura 4 – Etapas do processo de pesquisa de marketing.

FONTE: Adaptado de KOTLER, 2000, p. 127.

3.3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

Segundo MALHOTRA (2004, p. 60), a definição do problema da pesquisa de marketing é a etapa mais importante, pois somente mediante a identificação precisa desta é possível conduzir o projeto de pesquisa de forma adequada. A definição do problema envolve o enunciado geral, que permite ter uma perspectiva adequada sobre o problema e seus componentes específicos, além de focalizar os aspectos-chave para fornecer diretrizes claras sobre a melhor maneira de agir.

O enunciado geral da pesquisa deste trabalho pode ser definido como: qual é o posicionamento da ABXY percebido pelo público? Os componentes específicos considerados são:

1. Quais são os diferenciais competitivos da ABXY?
2. Quais são as principais forças da ABXY?
3. Quais são as principais fraquezas da ABXY?
4. Quais são os objetivos da ABXY?

Os componentes específicos geram subsídios para a construção da *brand wheel* atual e desejada da ABXY.

3.4 DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE PESQUISA

A próxima etapa da pesquisa de marketing consiste no desenvolvimento do plano mais eficiente para a coleta das informações necessárias. Para elaborar um plano de pesquisa, é preciso definir as fontes de dados, as abordagens, os instrumentos de pesquisa e o plano de amostragem.

3.4.1 FONTES DE DADOS

Dados secundários são os coletados para diversas finalidades e podem ser encontrados em algum lugar (ex.: internet). E **dados primários** são os reunidos para uma finalidade específica, como um determinado projeto de pesquisa. Como o objetivo deste trabalho é coletar dados acerca da percepção do público em relação ao posicionamento da ABXY, vamos nos ater apenas aos dados primários.

3.4.2 ABORDAGENS DE PESQUISA

Considerando o caráter exploratório da pesquisa de percepção de posicionamento da ABXY, os dados primários foram coletados de forma qualitativa. MALHOTRA (2004) considera a metodologia de pesquisa qualitativa como não-estruturada, não-estatística e exploratória, pois é baseada em pequenas amostras que proporcionam percepções e a compreensão do contexto do problema.

A abordagem da coleta de dados primários deste trabalho é direta, utilizando-se das técnicas de grupo de foco e entrevistas em profundidade. Entende-se por grupo de foco, uma entrevista realizada por um moderador, de forma não-estruturada e natural, com um pequeno grupo de entrevistados. O objetivo principal é obter uma visão aprofundada, ouvindo um pequeno grupo de pessoas do mercado-alvo apropriado falar sobre problemas que interessam ao entrevistador (MALHOTRA, 2004). Da mesma forma que os grupos de foco, as entrevistas em profundidade constituem uma forma não-estruturada e direta de obter informações, porém ocorrem de forma individualizada, na qual o entrevistado é motivado a revelar crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico.

3.4.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Os instrumentos de pesquisa mais utilizados para a coleta de dados primários são os guias de entrevista, que devem ser cuidadosamente desenvolvidos, testados e aperfeiçoados antes de serem aplicados em larga escala. O elaborador do questionário deve ter cuidado com a linguagem e com a sequência das perguntas. O questionário deve apresentar uma linguagem simples, direta e imparcial (KOTLER, 2000).

Os guias foram utilizados como roteiro no grupo focal e nas entrevistas em profundidade. Entretanto, para uma parcela da amostragem, foi formulado um questionário composto de perguntas abertas. Enviado por e-mail, ele minimiza as influências do entrevistador e dos participantes de um possível grupo de foco.

3.4.4 PLANO DE AMOSTRAGEM

A amostra da pesquisa de percepção do posicionamento da ABXY foi dividida em 3 grupos:

1. **Diretoria:** dois sócios da agência foram entrevistados por meio de entrevistas em profundidade.
2. **Colaboradores antigos:** pessoas de diversos departamentos que trabalham a mais de 3 anos na empresa. Foi realizado um grupo focal, com 4 a 6 participantes de acordo com a disponibilidade.

3. **Clientes:** foram selecionados 3 clientes distintos para responder um questionário individual, enviado por e-mail.

Todos os entrevistados foram selecionados de acordo com a disponibilidade de tempo à participação e se enquadram nos perfis acima descritos, o que caracteriza uma amostra aleatória estratificada.

3.5 COLETA DE INFORMAÇÕES

Conforme citado no tópico 3.4.2, os dados foram coletados por meio de entrevistas individuais em profundidade e grupo de foco.

3.5.1 ENTREVISTAS INDIVIDUAIS EM PROFUNDIDADE

Geralmente utilizadas para identificar benefícios de determinados produtos chave e provocar *insights* criativos. AAKER, KUMAR e DAY (2004, p. 209) citam três técnicas muito utilizadas:

- **Encadeamento:** as perguntas progridem das características do produto para as características do usuário. Cada atributo do produto citado é investigado, a fim de identificar qual sua importância para o entrevistado.
- **Agenda oculta:** o foco não está em valores sociais compartilhados, mas em questões íntimas – as questões não versam sobre o estilo de vida em geral, mas sobre preocupações profundamente pessoais.
- **Análise simbólica:** tenta analisar o sentido simbólico de alguns objetos por meio de uma comparação com seus opostos.

3.5.2 GRUPO DE FOCO

As discussões em grupo de foco oferecem mais estímulos aos participantes do que a entrevista em profundidade. Aparentemente, facilitam o surgimento de novas ideias e comentários perspicazes. Aqui o entrevistador assume o papel de moderador do grupo. AAKER, KUMAR e DAY (2004, p. 215) comentam que o moderador eficaz encoraja todos os participantes a discutir seus sentimentos e convicções relevantes sobre o tema, sem se deixar levar por tendências ou ser pressionado pela situação.

Habilidades críticas para um moderador:

- Capacidade de criar empatia rapidamente, demonstrando interesse genuíno pelo ponto de vista de cada participante.
- Flexibilidade em relação ao roteiro da discussão, deixando os participantes confortáveis em relação à ordem dos assuntos abordados.
- Capacidade para avaliar quando um tópico se esvaziou ou está se tornando ameaçador, e saber qual assunto trazer à tona para manter o fluxo da discussão inalterado.
- Capacidade de controlar as influências no grupo para evitar a emergência de um indivíduo ou subgrupo dominantes, o que prejudicaria a contribuição dos demais participantes.

Como na entrevista em profundidade, existem técnicas que auxiliam o moderador na condução do grupo focal. AAKER, KUMAR e DAY (2004, p. 215) citam três delas:

- **Reação em cadeia:** é conseguida quando o moderador constrói um efeito cumulativo, encorajando cada membro do grupo a comentar uma ideia sugerida por outro participante, trazendo contribuição ou ampliação a ela.
- **Advogado do diabo:** é um papel desempenhado pelo moderador que expressa pontos de vista radicais, causando a reação dos participantes e mantendo a discussão viva no grupo de foco.
- **Conclusão falsa:** ocorre quando o moderador finge terminar a sessão, agradece aos membros do grupo por terem participado e pergunta se eles teriam quaisquer comentários finais que gostariam de fazer. Estes “comentários finais” frequentemente abrem novas discussões que acabam resultando nos dados mais úteis obtidos.

4 ANÁLISE DE DADOS

4.1 PESQUISA DE CAMPO

Os primeiros dados (5 de um total de 9 amostras) foram coletados por meio de um grupo focal com os colaboradores. Participaram do grupo 5 colaboradores de setores distintos, sendo 2 do setor de atendimento ao cliente, 1 do setor financeiro/orçamentos, 2 do estúdio de criação (1 designer e 1 redator). O grupo focal ocorreu na própria agência, no período da tarde, durante o expediente de trabalho, com duração de aproximadamente 2 horas.

O grupo focal foi moderado pela autora deste trabalho com base na observação das habilidades de moderação descritas por AAKER, KUMAR e DAY (2004). Os dados foram transcritos por uma estagiária da própria agência. Optou-se por não gravar o áudio das entrevistas, tampouco convidar um documentador de dados externo para não inibir os colaboradores.

O grupo mostrou-se disposto e interessado em participar da pesquisa, de modo que todas as questões do guia de entrevista do grupo focal (anexo I) foram respondidas.

As entrevistas em profundidade com os diretores também foram realizadas na própria agência, durante o expediente de trabalho. Primeiro foi entrevistado o diretor corporativo, que é um dos sócios-fundadores e, posteriormente, uma das diretoras de criação, que associou-se a empresa durante a fusão com o Studio XY há 6 anos. Ambas as entrevistas duraram em torno de 1 hora e 15 minutos. Neste caso, a autora deste trabalho, que trabalha na agência há 5 anos, assumiu a posição de entrevistadora e documentadora simultaneamente, visto que as entrevistas não foram documentadas em áudio. Os diretores mostraram-se muito solícitos e abertos em participar da pesquisa.

Foram selecionados 3 clientes para receber um questionário simplificado (anexo III) via e-mail. Destes, apenas 2 responderam. Apesar de apresentarem interesse em responder a pesquisa, os dados coletados foram bastante sintéticos, porém claros o suficiente para serem comparados com os dados do grupo focal e das entrevistas em profundidade.

4.2 CATEGORIAS ANALÍTICAS

Os guias de entrevista do grupo focal (anexo I) e das entrevistas em profundidade (anexo II) são muito semelhantes, diferindo apenas na questão sobre os objetivos da empresa para o futuro, proposta apenas aos membros da diretoria. Essa semelhança facilitou a transcrição dos dados para tabelas divididas em quatro categorias: posicionamento, forças, fraquezas e futuro da agência.

Compreendem a categoria **posicionamento** questões referentes aos aspectos mais relevantes na escolha de uma agência de comunicação, o que é a empresa, como a diretoria e os colaboradores se sentem em relação aos serviços prestados pela agência e como é percebida a relação da ABXY com os colaboradores e clientes. Na categoria **forças**, procurou-se identificar se a ABXY possui algum diferencial competitivo em relação as outras agências de comunicação, como os melhores serviços prestados pela agência e se ela apresenta alguma área promissora na qual deveriam se concentrar os investimentos. A categoria **fraquezas** é constituída por questões sobre os serviços prestados pela agência que a diretoria e os colaboradores percebem como deficientes e sobre os principais desafios enfrentados pela ABXY na atualidade. Por fim, a categoria **futuro** buscou identificar os objetivos da agência e a percepção de como a ABXY será daqui há 5 anos.

Essas categorias e suas respectivas questões visam responder o enunciado geral da pesquisa deste trabalho, que busca identificar qual é o posicionamento da ABXY percebido pelo público?, além de responder aos componentes específicos que visam gerar subsídios para a construção da *brand wheel* atual da ABXY. Os componentes específicos são os diferenciais competitivos, as principais forças e fraquezas e objetivos da empresa.

4.3 ANÁLISE DE DADOS

4.3.1 ANÁLISE DE POSICIONAMENTO

TEMA	ENTREVISTADOS		
POSICIONAMENTO	DIRETORIA	COLABORADORES	CLIENTES
Na sua opinião, quais são os aspectos mais relevantes na escolha de uma agência de comunicação?	<ul style="list-style-type: none"> • Reputação no mercado. • Indicação. • Comprometimento e interesse pelo negócio do cliente. • Criatividade. • Transparência. • Agilidade e flexibilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura e equipe. • Reputação no mercado. • Clientes atendidos. • Histórico. • Referências, indicação. • Portfólio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Excelência no atendimento, interesse da agência pelo cliente. • Cumprimento dos prazos preestabelecidos. • Inovação e criatividade, propor mais do que o esperado. • Preço acessível.
O que é a ABXY? Qual é realmente o negócio da empresa?	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de design. • Agência de comunicação integrada com foco no design. • Agência de comunicação <i>below the line</i> com foco no design. • Não é agência de publicidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dúvidas e divergências. Ninguém conseguiu responder rapidamente. • Em escala, está entre um estúdio de design e uma agência de comunicação integrada. • Não é agência de publicidade, marketing e planejamento, tampouco um grupo de comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não foram questionados.
Como você se sente em relação aos serviços prestados pela ABXY?	<ul style="list-style-type: none"> • Orgulhoso e satisfeito em muitos projetos. • Falta um diferencial tangível. • Falta planejamento em alguns trabalhos. • Precisa melhorar a forma de apresentar os projetos. • Em termos de criação, às vezes falta ir um pouco mais além, porém isso é consequência da falta de tempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os trabalhos são mais operacionais do que de criação. • A ABXY não consegue oferecer soluções adicionais aos clientes porque está sobrecarregada com a demanda. • Muitos projetos desenvolvidos não são implementados pelos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os clientes entrevistados se sentem satisfeitos e tranquilos em relação aos serviços prestados pela ABXY.

Tabela 1 – Análise de posicionamento (parte 1).

TEMA	ENTREVISTADOS		
POSICIONAMENTO	DIRETORIA	COLABORADORES	CLIENTES
Como você percebe a relação da ABXY com os clientes?	<ul style="list-style-type: none"> • Aceita todos os tipos de trabalho propostos pelo cliente. Necessita se posicionar em relação aos trabalhos que não são vantajosos para a empresa. • Quando as agências prioritárias não dão conta de algo, resolve o problema do cliente com excelência. • Necessidade de se posicionar com mais segurança. A relação de troca e parceria nem sempre é igualitária. • Sente alguns clientes muito distantes da agência e com pouca abertura para sugestões. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aceita todos os tipos de trabalho propostos pelo cliente. Não se posiciona em relação aos trabalhos que não são vantajosos para a empresa. • Quando as agências prioritárias não dão conta de algo, resolve o problema do cliente com excelência. • É receptiva, abre as portas da agência para os clientes. • A prospecção ocorre com base em contatos preestabelecidos. Não busca possíveis novos clientes com base no próprio potencial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não foram questionados.
Como você percebe a relação da ABXY com os colaboradores?	<ul style="list-style-type: none"> • Falta <i>feedback</i> tanto da gerência como dos colaboradores. • Falta trânsito de informações. Os processos não são claros. Não há um estatuto ou regulamento formal. • As pessoas não sabem o que se espera delas. • Falta plano de carreira, plano de remuneração e uma política em relação à capacitação. • Percebem que os colaboradores possuem alto nível de comprometimento em relação à empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa idônea, extremamente correta em termos trabalhistas. • Ambiente de trabalho agradável, unido e acolhedor. • Falta trânsito de informações. • Falta reconhecimento e <i>feedback</i>. • Sentem dificuldade em perceber os níveis de autonomia. • Falta plano de carreira e possibilidade de crescimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não foram questionados.

Tabela 1 – Análise de posicionamento (parte 2).

A primeira pergunta dos guias de entrevista se refere aos aspectos mais relevantes na escolha de uma agência de comunicação. **Criatividade** foi o ponto em comum nas respostas da diretoria, colaboradores e clientes. Entretanto, para os clientes, a criatividade deve estar aliada a propostas de soluções inesperadas, a agência precisa surpreender.

Além disso, necessita de três pontos fortes: excelência no atendimento, ou seja, se interessar verdadeiramente pelo negócio do cliente, cumprimento dos prazos preestabelecidos e preços acessíveis e justos. A diretoria e os colaboradores se fixaram mais em termos de **imagem**, como por exemplo: reputação da agência no mercado, referências e indicações, clientes que a agência atende, além de estrutura e equipe. Considerando essas visões, observa-se que ter um portfólio que demonstre o potencial criativo da agência é indispensável. O atendimento deve estar focado em transmitir interesse, comprometimento e segurança ao cliente. Custos e prazos devem ser observados, pois são fatores tangíveis de grande relevância na escolha de uma agência. Ter uma imagem fortalecida no mercado também é um aspecto que ajuda a dar credibilidade a uma agência.

A questão do guia de entrevista que mais gerou dúvidas nos colaboradores e na diretoria foi em relação ao “que é a ABXY”, e sobre qual é o verdadeiro negócio da empresa. Não houve uma resposta absoluta, algumas pessoas consideraram a agência como um estúdio de design, outras como uma agência de comunicação integrada, e houve respostas que consideraram a empresa entre essas duas posições. Houve consenso de que a empresa não é uma agência de publicidade.

O fato de a agência assinar como “grupo de comunicação” foi muito contestado pelos colaboradores, pois não percebem a empresa dessa forma e acham que isso gera mais confusão na hora de comunicar o que é a empresa e que serviços oferece. Agência *bellow the line* – publicidade que não utiliza a comunicação de massa, ou seja, a mídia tradicional, de televisão, rádio, jornal, revistas e outdoor, foi um termo recorrente nas respostas. Entretanto, alguns contestaram essa definição, pois a agência atualmente operacionaliza (não faz a criação, mas a adaptação de formatos e informações regionais) a publicidade de varejo em mídias de massa de um grande cliente. A divergência das opiniões reflete a grande dificuldade da empresa em definir-se, o que reforça a pertinência do objetivo deste trabalho, que é propor um posicionamento para a ABXY.

Em relação aos serviços prestados pela ABXY, os clientes se dizem satisfeitos e tranquilos. A diretoria tem orgulho de alguns trabalhos, entretanto aponta que falta planejamento consistente e que a criação pode ser melhor concebida. Consideram que às vezes isso não ocorre devido à falta de tempo, e que a apresentação dos projetos precisa ser melhor elaborada para mostrar de forma mais completa e eficiente de onde

surgiram os conceitos que embasam os projetos. De modo geral, acham que falta um diferencial tangível.

Os colaboradores se mostram insatisfeitos em função do grande número de tarefas operacionais que desempenham, acham que há pouca oportunidade de criação. Sentem-se frustrados em relação aos projetos que, quando exigem criação e não são implementados. Consideram que a agência deveria oferecer soluções adicionais, algo a mais do que foram contratados para fazer, e, se antecipar às necessidades dos clientes. Ao mesmo tempo, reconhece que isto é impossível neste momento, pois atualmente estão sempre sobrecarregados com a demanda. Percebe-se insatisfação, tanto da diretoria quanto dos colaboradores, em relação ao processo de execução dos projetos.

Na relação com os clientes, diretoria e colaboradores concordam que a agência necessita se posicionar em relação aos trabalhos que não são vantajosos para empresa, mas que mesmo assim são aceitos. Frases como “a agência não diz não para o cliente” foram frequentes. Muitos descreveram a relação da agência com os clientes com metáforas: “agência quebra-galho” e “agência que apaga o incêndio dos clientes”, em função da ABXY resolver o problema dos clientes com excelência quando outras agências não conseguiram fazer. Diretoria e colaboradores concordam que os clientes deveriam confiar a criação de projetos complexos desde o início à ABXY, e não somente procurá-la após o insucesso com outras agências. A diretoria colocou que a parceria nem sempre é igualitária, sendo mais vantajosa para os clientes, pois não existe paralelismo. Sente alguns clientes distantes e com pouca abertura a sugestões, o que faz com que a agência realize apenas o que foi pedido pelo cliente, sem ter oportunidade de mostrar seu potencial criativo. Os colaboradores colocaram a questão da prospecção como um sintoma da falta de autoconfiança da ABXY. A prospecção só ocorre com base em contatos preestabelecidos, a agência não busca possíveis novos clientes com base no próprio potencial. Acreditam que é chegado o momento da ABXY de se apresentar para os clientes em potencial, mostrando o que pode oferecer a eles, sem precisar de uma indicação anterior.

Diretoria e colaboradores foram unânimes em afirmar que falta comunicação entre eles. A transmissão de informação acontece de modo informal, decisões importantes como mudanças de funções não são comunicadas globalmente. Não há um estatuto ou um regulamento formal. As pessoas não sabem o que se espera delas

e tem dificuldade de perceber seus níveis de autonomia. Ambas as partes gostariam que existisse *feedback* e que a relação fosse mais clara e aberta. Inexistência de plano de carreira e projeção de crescimento dentro da empresa também foram pontos em comum ressaltados pela diretoria e pelos colaboradores. A diretoria está ciente das principais reclamações colocadas pelos colaboradores, mesmo que essas não tenham sido colocadas diretamente por eles, e acredita que melhorar a relação entre a diretoria e os colaboradores é um grande desafio a ser superado pela empresa. Reconhece o alto nível de comprometimento de seus colaboradores. Acredita que precisa ser desenvolvida e aprimorada uma metodologia de trabalho para os departamentos e um fluxo de informação adequado. Além das questões nas quais as respostas foram consonantes com as da diretoria, os colaboradores consideram o ambiente de trabalho agradável, unido e acolhedor, e a empresa idônea e séria em termos trabalhistas, porém acham que falta reconhecimento de forma consistente, seja em termos de estudo de promoções e aumento de salários, ou de exposição de satisfação em relação um trabalho que está superando as expectativas. Diretoria e colaboradores estão afinados sobre os problemas que a relação entre eles apresenta, porém um dos primeiros desafios a ser superado é a falta de comunicação, pois os colaboradores não percebem a diretoria ciente de suas principais preocupações.

Analisando as perguntas do guia de entrevistas referentes ao tema posicionamento, é possível concluir que na escolha de uma agência de comunicação é importante observar aspectos como portfólio criativo, atendimento, comprometimento da agência com o cliente, custos, prazos e reputação da agência no mercado. Diretoria e colaboradores apresentam muita dúvida e dificuldade para definir o que é a ABXY. Pelas respostas, percebe-se que a agência é mais que um estúdio de design, porém ainda não está consolidada como uma agência de comunicação integrada. Em relação aos serviços prestados pela ABXY, diretoria e colaboradores nem sempre se sentem satisfeitos, pois a grande demanda, a falta de tempo e de planejamento e os trabalhos operacionais são os principais responsáveis pela insatisfação no processo de execução dos projetos. Diretoria e colaboradores afirmam que gostariam de se antecipar às necessidades dos clientes, propondo soluções consistentes e criativas baseadas em planejamento. Na relação com os clientes, a principal crítica é a falta de um posicionamento mais seguro e favorável à agência. Todos reconhecem que aceitar indiscriminadamente os trabalhos e resolver os inacabados por outras agências não é

uma posição adequada e desejável. Sobre a relação entre a diretoria e os colaboradores, os principais desafios a serem superados são a falta de comunicação e de *feedback*, além da elaboração de um plano de carreira e de remuneração eficientes e de um sistema eficaz de trânsito de informações e metodologias específicas de trabalho para cada departamento que facilitem o direcionamento dos colaboradores. É importante observar que apesar dos problemas citados, os colaboradores apresentam alto nível de comprometimento com a empresa, e assim como a diretoria, estão prontos a mudanças.

4.3.2 ANÁLISE DE FORÇAS

TEMA	ENTREVISTADOS		
FORÇAS	DIRETORIA	COLABORADORES	CLIENTES
A ABXY possui algum diferencial em relação a outras agências de comunicação? Quais?	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento com os clientes. • Criação em design. • Agilidade e adequação a prazos e verbas dos clientes. • Bom relacionamento entre os departamentos. • Excelência na execução e produção dos projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação em design. • Agilidade, porém foi considerado um diferencial negativo. • Bom relacionamento da equipe, não há “brilhantismo” entre os colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Excelência no atendimento. • Criatividade.
Quais são os melhores serviços oferecidos pela ABXY? Comente.	<ul style="list-style-type: none"> • Criação em design (editorial e ponto de venda). • Execução e produção. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação <i>bellow the line</i> relacionada ao design. • Design gráfico de modo geral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação em termos de design gráfico.
Qual é a área mais promissora da ABXY, na qual deveriam se concentrar os investimentos? Por quê?	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento de comunicação, pois serve de base para todas as outras áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir uma área de planejamento para estar mais próxima de se tornar uma agência de comunicação integrada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não foram questionados.

Tabela 2 – Análise de forças.

Quando questionados sobre os diferenciais da ABXY em relação a outras agências de comunicação, diretoria, colaboradores e clientes concordam que criação em design gráfico é o principal deles. Os clientes ainda destacam o bom atendimento como um diferencial. Agilidade é um ponto ressaltado pela diretoria e pelos colaboradores, entretanto, estes afirmam ser um diferencial negativo, pois essa agilidade sobrecarrega o trabalho da equipe. Ambos ressaltam ainda o bom

relacionamento entre os departamentos, e considera que isso facilita o trabalho. A diretoria considera o comprometimento e o relacionamento com os clientes um dos principais diferenciais, além do alto desempenho na execução e na produção dos projetos (etapa posterior à criação). Não vista apenas como um diferencial, mas sobretudo como o melhor serviço oferecido pela ABXY, a criação em termos de design gráfico é unanimidade entre diretoria, colaboradores e clientes.

A área mais promissora da ABXY na atualidade, e na qual os esforços e investimentos devem ser concentrados, é a área de “planejamento de comunicação”. Diretoria e colaboradores reconhecem que é o momento de criar a cultura e uma metodologia eficiente de planejamento, pois é uma disciplina que serve de base para as demais e só assim a ABXY conseguirá se aproximar do perfil de uma agência de comunicação integrada.

4.3.3 ANÁLISE DE FRAQUEZAS

TEMAS	ENTREVISTADOS		
FRAQUEZAS	DIRETORIA	COLABORADORES	CLIENTES
A ABXY se propõem a oferecer algum serviço, no qual você percebe deficiências? Quais?	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidade. • Eventos. • Comunicação on-line (internet). • Planejamentos de comunicação complexos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação on-line (internet). A terceirização causa desgaste para todos os envolvidos. • Vende mais do que pode oferecer. Caso seja necessário, se propõe a aumentar a equipe, mas isso raramente acontece. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não foram questionados.
Qual você acredita ser o maior problema enfrentado pela ABXY na atualidade?	<ul style="list-style-type: none"> • Descobrir o seu diferencial. • Definir-se. Posicionar-se de forma clara e objetiva. • Adquirir notoriedade, se abrir para o mercado. • Desenvolver uma metodologia de planejamento de comunicação. • Melhorar a comunicação e o ambiente interno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir-se. Posicionar-se de forma clara e objetiva. • Adquirir notoriedade, se abrir para o mercado. • Superar a operacionalidade e passar a ter mais oportunidades de criação. • Conquistar contas de clientes em vez de trabalhos pontuais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não foram questionados.

Tabela 3 – Análise de fraquezas.

A diretoria considera que alguns serviços oferecidos pela agência apresentam deficiências, e entre eles estão publicidade, organização de eventos, planejamentos de comunicação complexos e comunicação on-line (internet). São serviços que necessitam de parceiros terceirizados para serem desenvolvidos com eficiência, pois não existem pessoas especializadas nessas áreas dentro da agência, com exceção de publicidade - existem publicitários na agência, mas os profissionais têm mais experiência em design do que publicidade. Os colaboradores colocam a comunicação on-line (internet) como um serviço que apresenta deficiências, e a terceirização exigida para seu desenvolvimento causa desgaste para todos os envolvidos (equipe de criação, atendimento, cliente e agência de web terceirizada). Ainda ressaltam o fato de a agência vender mais do que pode oferecer de fato, pois se propõe a aumentar a equipe caso seja necessário, mas isso raramente acontece, o que sobrecarrega a equipe e impede que os projetos sejam desenvolvidos com a qualidade prometida no momento da venda do serviço.

Diretoria e colaboradores concordam que os principais problemas enfrentados pela ABXY na atualidade são a **falta de um posicionamento** claro e objetivo e a falta de notoriedade: a empresa é pouco conhecida e divulgada. A falta de um diferencial competitivo é um problema levantado pela diretoria, assim como a falta de uma metodologia eficiente de planejamento de comunicação. A criação de um sistema efetivo de comunicação interna e de um plano de carreira para os colaboradores é considerada o grande desafio a ser superado. Para os colaboradores, a operacionalidade dos trabalhos desenvolvidos é vista como um grande problema, pois todos gostariam de ter mais oportunidades de criação. Acreditam que a empresa deveria se preocupar em conquistar mais clientes consistentes, ou seja, contas, em vez de trabalhos pontuais.

4.3.4 ANÁLISE DE FUTURO

TEMA	ENTREVISTADOS		
FUTURO	DIRETORIA	COLABORADORES	CLIENTES
Quais são os objetivos da ABXY?	<ul style="list-style-type: none"> • Conquistar clientes consistentes para não depender financeiramente de um cliente específico. • Definir e fortalecer um posicionamento consistente. • Se abrir para o mercado e obter notoriedade. • Melhorar o ambiente interno por meio de um plano de carreira, treinamento dos colaboradores e aumento da comunicação. • Não quer mais ser a agência que “apaga o incêndio” dos clientes. Não quer perder a agilidade, mas quer planejar mais antes de executar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Essa pergunta não foi colocada aos colaboradores de forma direta, porém muitos expressaram não saber o que a ABXY quer ser, tampouco seus objetivos para o futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não foram questionados.
Como será a ABXY daqui há 5 anos?	<ul style="list-style-type: none"> • Terá um posicionamento fortalecido e uma imagem mais profissional, além de ter mais notoriedade. • Será mais estratégica em função do planejamento ser uma disciplina direcionadora dos processos. • Os processos serão mais planejados e seguirão algum tipo de metodologia. • Terá maior participação nos clientes atendidos atualmente, conquistará novas contas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estará mais próxima de ser uma agência de comunicação integrada. • Terá mais visibilidade no mercado. • A maioria tem dúvidas se a empresa vai conseguir superar o desafio de ter um posicionamento real e consistente. • A maioria se mostra motivada para o crescimento da agência e a conquista de novas contas, porém é descrente que isso ocorra de fato. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não foram questionados.

Tabela 4 – Análise de futuro.

Definir e fortalecer um posicionamento consistente é um dos objetivos da ABXY citados pela diretoria, assim como se abrir para o mercado e obter notoriedade. Essa intenção está alinhada com o objetivo deste trabalho, que é desenvolver uma proposta de posicionamento para a ABXY. A agência, como analisado, não quer mais assumir o posicionamento de “agência que apaga o incêndio dos clientes”, pois aspira planejar mais antes de executar - sem que isso acarrete perda na agilidade do processo. Atualmente a receita da agência ainda não está adequadamente distribuída, o que faz com que a empresa se sinta refém de alguns clientes. Conquistar contas consistentes, assim como aumentar a participação em clientes já estabelecidos na agência, é outro

objetivo. Melhorar o ambiente interno por meio de um sistema eficiente de comunicação, de plano de carreira e treinamento dos colaboradores é considerado como um desafio, além de um objetivo. A questão dos objetivos da ABXY não foi colocada diretamente aos colaboradores, porém muitos expressaram não saber quais são os da ABXY, bem como as ideias e opiniões da diretoria. Sentem-se confusos e inseguros em relação ao direcionamento da empresa.

Em relação ao futuro, os colaboradores têm dúvidas se a empresa vai conseguir superar o desafio de se posicionar consistentemente. A maioria se sente motivada para o crescimento da agência e para a conquista de novas contas, porém é descrente que isso de fato ocorra. Entretanto, acreditam que a empresa estará mais próxima de se tornar uma agência de comunicação integrada e que terá mais visibilidade no mercado. A diretoria vê o futuro de forma otimista, sobretudo nas questões de metodologias internas, nas quais os processos serão mais planejados, e no fortalecimento da disciplina de planejamento como direcionadora dos processos, fazendo com que a agência seja mais estratégica. A falta de posicionamento será um desafio superado e a empresa terá uma imagem mais profissional no mercado, além de adquirir mais notoriedade. Conquistará novos clientes em segmentos variados, além de aumentar a participação nos atendidos atualmente.

4.4 CONCLUSÕES DA PESQUISA

O objetivo dessa pesquisa é mapear a percepção de diversos públicos em relação ao posicionamento da ABXY. Os objetivos específicos são verificar os diferenciais competitivos e as principais forças e fraquezas da agência, a fim de gerar subsídios para a construção da *brand wheel* atual da ABXY.

Conforme KOTLER (2002, p. 234) afirma, os clientes costumam posicionar a marca ou serviço com ou sem a ajuda da organização, e os efeitos de um posicionamento ao acaso são geralmente danosos para a marca. Essa observação é claramente constatada na percepção que o público interno (diretoria e colaboradores) tem do posicionamento da empresa. Não identificam um posicionamento desejado, mas percebem a empresa como uma agência ainda muito focada no operacional e muito insegura diante dos clientes, posicionando-se de acordo com as suas atitudes

como a “agência que apaga o incêndio dos clientes”. A falta de posicionamento desejado faz com que a empresa não tenha uma posição na mente das pessoas, mas sim com que ocupe um lugar não positivo para a empresa.

Uma das principais falhas de posicionamento identificadas por KOTLER (2002) é o subposicionamento, quando as pessoas têm uma ideia vaga sobre a marca ou quando ela é vista como mais uma no mercado. Esse é o caso da ABXY, pois o público interno não consegue identificar o diferencial competitivo da agência em relação à concorrência. Observam forças, mas não sabem se os pontos positivos são diferenciais ou apenas atributos inatos ao negócio, ou seja, se fazem parte do que se espera do trabalho de uma agência.

A criação em design gráfico foi identificada como uma das principais forças da ABXY. Comprometimento com os clientes, excelência na execução e na produção dos projetos e bom atendimento também foram citados. Observam-se grandes forças no ambiente interno, tais como: bom relacionamento entre os departamentos, ambiente de trabalho agradável, unido e acolhedor e idoneidade da empresa em termos trabalhistas.

Entretanto, a pesquisa revelou que a principal fraqueza da empresa também se encontra no ambiente interno: a falta de comunicação entre diretoria e colaboradores. Eles têm opiniões muito similares sobre vários aspectos relacionados à empresa, mas é notória a falta de comunicação entre as partes. Os colaboradores não conseguem identificar as opiniões da diretoria sobre os principais temas abordados, além de não saberem os objetivos e as estratégias para o futuro da empresa em que trabalham. Em contrapartida, a diretoria percebe os principais pontos colocados pelos colaboradores e afirma estar formulando uma estratégia para solucionar essas questões, porém os colaboradores não percebem a preocupação da diretoria com as suas principais reivindicações e não sentem confiança de que esses problemas serão resolvidos. A falta de comunicação interna representa um caso de dissonância cognitiva devido à incompatibilidade de uma empresa de comunicação não se comunicar com o público interno.

A diretoria colocou vários objetivos para a ABXY, porém neste momento, mais do que objetivos a serem alcançados, a empresa apresenta desafios a serem superados, e o primeiro deles é definir um posicionamento consistente que esteja alinhado com os ideais da agência e obter notoriedade a partir desse posicionamento,

realidade consonante com o objetivo deste trabalho. A estruturação de uma área de planejamento de comunicação, a implementação dessa cultura dentro da agência - para que a empresa se aproxime do perfil de uma agência de comunicação integrada - , e o desenvolvimento de um sistema eficaz de comunicação interna para melhorar a qualidade do ambiente interno e dissolver a dissonância cognitiva que a ABXY apresenta atualmente - também são aspectos desafiadores para a empresa.

O momento atual é propício para a implementação de mudanças na ABXY, visto que o público interno (diretoria e colaboradores) está predisposto a modificações na estrutura de trabalho. Um forte indício foi a abertura e a disposição em participar desta pesquisa, assim como a constatação de que a diretoria e os colaboradores, apesar das falhas de comunicação, observam aspectos similares em relação à postura e à estrutura da empresa.

4.5 ANÁLISE DE POSICIONAMENTO DA CONCORRÊNCIA

Com o objetivo de observar como algumas agências concorrentes se posicionam, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva qualitativa, na qual foram coletados dados secundários referentes a posicionamento, filosofia e serviços oferecidos. Os dados foram coletados nos sites das empresas, e o grupo amostral foi selecionado em função delas atenderem os mesmos clientes ou frequentemente participarem das mesmas concorrências que a ABXY.

AGÊNCIA	POSICIONAMENTO	FILOSOFIA	SERVIÇOS
I	Design gráfico e web design.	“O design valoriza, perpetua, materializa, evoca, codifica, organiza, emociona, constrói ideias e experiência de marca junto às pessoas nos seus mais diferentes habitats. Num mundo comoditizado, a identidade de uma empresa é o intangível mais tangível na busca por diferenciação. Nesse jogo ganha a marca que melhor se relacionar e entregar o produto ou serviço prometido. Seja qual for o caminho é essa vontade de criar o novo e gerar valor para as marcas dos nossos clientes que move a nossa equipe todos os dias, construindo relacionamentos verdadeiros e duradouros.”	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia e arquitetura de marca. • Identidade visual e corporativa. • Design digital. • Design de embalagem. • Endocomunicação. • Sistemas web. • Geração de conteúdo.
	Estratégia de posicionamento: <ul style="list-style-type: none"> • Categoria de serviço. • Benefício. 		
II	Design.	“Nosso trabalho é criar ou fortalecer a imagem das empresas, envolvendo sensorialmente e emotivamente seus diversos clientes para facilitar a permanência desta marca na memória, criando familiaridade e confiabilidade. ”	<ul style="list-style-type: none"> • Identidade corporativa. • Design gráfico. • Embalagem e display. • Design promocional e editorial. • Ponto de venda. • Sinalização. • Projetos especiais. • Web design. • Projeto de produto.
	Estratégia de posicionamento: <ul style="list-style-type: none"> • Benefício. 		
III	Design estratégico.	“É uma empresa especializada em serviços de design que traz a proposta ousada de pensar essa ferramenta estrategicamente.”	<ul style="list-style-type: none"> • Branding. • Packaging. • Retail.
	Estratégia de posicionamento: <ul style="list-style-type: none"> • Categoria de serviço. 		

IV	Comunicação integrada.	<p>“Ideias que funcionam. Pensar e criar a comunicação sob todas as formas. O foco é sempre a criatividade que gera resultados. Por meio do planejamento, criação e produção de campanhas de propaganda, design, involvement e comunicação digital, construímos marcas e mercados, transformando ideias em soluções pertinentes e eficazes.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Propaganda. • Design. • Comunicação digital. • Involvement (marketing direto, marketing de relacionamento, marketing de incentivo, promoção, eventos e buzz marketing).
	<p>Estratégia de posicionamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atributo. • Benefício. 		
V	Comunicação integrada.	<p>“Plan & Play. Um método composto por um conjunto de táticas, procedimentos e princípios que permitem a agência planejar o antes, o durante e o depois de todas as ações e campanhas, garantindo assim o sucesso no resultado final.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Propaganda. • Design. • Comunicação voltada ao Trade. • Merchandising. • Marketing direto. • Programas de relacionamento e fidelização. • Endomarketing. • Promoção. • Eventos • Web marketing. • Pesquisa. • Assessoria de imprensa.
	<p>Estratégia de posicionamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atributo. • Benefício. 		
VI	Comunicação.	<p>Todos os meios. Além de encontrar o melhor meio de passar sua mensagem, a gente encontrou um jeito ainda mais eficiente de realizar o nosso trabalho. m núcleo estratégico, formado por importantes nomes do mercado, tem contato direto com você e é responsável por fazer a integração de todos os departamentos da agência. Assim, cada parte do processo é melhor pensada e a comunicação da sua empresa tem mais resultados.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing de relacionamento. • Design gráfico. • Propaganda. • Merchandising em PDV. • Embalagem • Ações promocionais • web • Campanhas de incentivo.
	<p>Estratégia de posicionamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atributo. • Benefício. 		
VII	Consultoria Criativa.	<p>“Nossa função é ajudar marcas a crescerem e expandirem seus negócios, e para isso entendemos que inovar é a resposta. Provocar, surpreender e experimentar são atitudes necessárias para marcas que queiram se destacar e estar em sintonia com um mundo em constante movimento. Não apenas parecemos diferentes. Nós somos diferentes e pensamos diferente, porque acreditamos que esse é o caminho para tornar uma marca relevante e indispensável. Para isso, adotamos um modelo de trabalho estratégico, sem ser engessado. O equilíbrio exato entre o planejar e o executar com flexibilidade e imaginação. Tudo para se chegar ao melhor resultado, em qualquer que seja o meio.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Projetos de construção e posicionamento de marca.
	<p>Estratégia de posicionamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atributo. • Benefício. • Concorrência. 		

Tabela 5 – Análise de posicionamento da concorrência.

4.5.1 CONCLUSÕES DA ANÁLISE DE POSICIONAMENTO DA CONCORRÊNCIA

Observando o discurso de posicionamento das principais concorrentes da ABXY e confrontando-os com a classificação de estratégias de posicionamento proposta por KOTLER (2002), é possível afirmar que a maioria das agências pesquisadas utiliza mais de uma estratégia, posicionando-se por meio dos benefícios oferecidos aos clientes e dos atributos dos serviços prestados e da organização. Apenas duas agências analisadas utilizaram a estratégia por categoria de serviço, e é válido observar que são elas as que possuem perfil de estúdio de design mesmo oferecendo outros serviços. A estratégia de se posicionar em relação a concorrência foi utilizada apenas pela agência que afirma ser e pensar diferente das demais.

O principais benefícios que as agências afirmam fornecer aos seus clientes são as soluções eficazes para os problemas de comunicação, bem como os melhores resultados possíveis e a melhora e o fortalecimento da imagem das marcas.

Em relação aos atributos, destacam-se a criatividade, uma metodologia específica de trabalho com ênfase no planejamento, a qualificação da equipe e a integração entre os departamentos.

Em termos de discurso e filosofia, não há diferenças significativas no posicionamento das agências, independente do tamanho da estrutura e do perfil. As diferenças ficam a cargo dos serviços oferecidos, considerando que as empresas que tem perfil de estúdio de design não se propõem a oferecer serviços de propaganda como as agências de comunicação integrada.

5 PROPOSTA DE POSICIONAMENTO PARA A ABXY

Segundo AAKER (1996, p. 194), a posição de marca é a parcela da identidade e da proposta de valor que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo, considerando identidade da marca como um conjunto exclusivo de associações com a marca que o estrategista de marcas ambiciona criar ou manter. Essas associações representam aquilo que a marca pretende realizar e implicam uma promessa aos clientes, feita pelos membros da organização.

A proposta de valor de uma marca é uma afirmação dos benefícios funcionais e emocionais fornecidos por ela que proporcionam valor ao cliente. A proposta de valor eficiente deverá conduzir a um relacionamento marca/cliente e impulsionar as decisões de compra.

Para propor um posicionamento de marca para a ABXY, será necessário definir a identidade de marca atual, a identidade desejada e a proposta de valor. As identidades de marca tanto atual quanto desejada serão definidas utilizando a metodologia *brand wheel* descrita no tópico 2.3.

5.1 BRAND WHEEL ATUAL

A *brand wheel* atual foi definida com base nos dados resultantes da pesquisa com o público interno e com os clientes.

BRAND WHEEL ATUAL				
ATRIBUTOS FÍSICOS E FUNCIONAIS	ÁREA DE ATUAÇÃO	SERVIÇOS	PREÇO	ESTRUTURA
	Está entre um estúdio de design e uma agência de comunicação integrada.	Design promocional, editorial e publicação, marketing direto, identidade visual, publicidade, design de ambiente, design de embalagem, design digital e endomarketing.	Justo e compatível com a estrutura da agência.	As instalações são adequadas para os serviços desenvolvidos, entretanto a equipe é muito enxuta, faltam profissionais para suprir a alta demanda.
BENEFÍCIOS	RACIONAIS		EMOCIONAIS	
	<ul style="list-style-type: none">• Resolve o problema imediato do cliente.• Excelente atendimento.• Criatividade.• Excelência no design gráfico.• Agilidade.• Execução e produção com qualidade.		<ul style="list-style-type: none">• Satisfação.• Tranquilidade.• Segurança.• Comprometimento.• Ética.	
PERSONALIDADE	Responsável, honesta, eficiente, tímida, “low profile”, modesta, criativa.			
VALORES CENTRAIS	Performance com paixão.			
ESSÊNCIA	Design, comprometimento com o cliente, tática - resolução de problemas.			

Tabela 6 – Brand wheel atual.

Em relação aos atributos físicos e funcionais não foi possível definir exatamente a área de atuação da ABXY, pois ela oferece serviços referentes a um estúdio de design e também aos de uma agência de comunicação integrada, como publicidade, por exemplo. Os preços praticados pela agência são justos e compatíveis com a estrutura oferecida. A equipe atualmente é muito enxuta para a alta demanda da empresa.

Os benefícios racionais e emocionais oferecidos aos clientes estão de acordo com as expectativas descritas na tabela 1 pela diretoria, colaboradores e clientes, quando esses foram questionados sobre os aspectos relevantes na hora de escolher uma agência de comunicação - mesmo que a ABXY ainda não contemple todos os quesitos citados.

Em relação à personalidade, se a ABXY fosse uma pessoa, seria considerada responsável, honesta e eficiente, características que refletem o benefício racional de resolver os problemas dos clientes com qualidade e agilidade, fazendo com que eles se sintam tranquilos e seguros, e que percebam comprometimento e ética no relacionamento com a agência. A criatividade na personalidade é reflexo da excelência no design gráfico e do atributo geral dos serviços, o que faz com que os clientes se sintam satisfeitos com o resultado dos trabalhos. Timidez, “*low profile*” (características de pessoas que não gostam de aparecer na mídia) e modéstia são aspectos não muito positivos para uma agência de comunicação, pois refletem a falta de notoriedade da agência, o problema de comunicação com os colaboradores e a questão não acreditar no próprio potencial no momento de prospecções mais ousadas.

O valor central em evidência na atualidade é a performance com paixão, pois a equipe demonstra altos níveis de ritmo e compromisso na realização dos objetivos. A essência da *brand wheel* é design gráfico, por ter sido uma característica muito forte e positiva da agência citada em muitas fases da pesquisa. A empresa como um elemento tático, que consegue implementar soluções e resolver os problemas que surgem durante o processo com muita qualidade, também é uma característica essencial da empresa.

5.2 BRAND WHEEL DESEJADA

A *brand wheel* desejada foi criada baseando-se na *brand wheel* atual e na pesquisa com a diretoria da empresa, considerando os objetivos e visões de futuro da ABXY, além de considerar o seguinte texto manifesto da empresa:

Mais que ideias, ideais. A diferença entre uma boa ideia e uma ideia ideal é que a primeira é uma solução possível e a segunda é uma solução perfeita. Boas ideias vêm. Ideais são conquistados com o tempo, dedicação, ética e comprometimento. Somos a favor das boas ideias, da criatividade e da irreverência na comunicação. Mas é por ideias ideais que trabalhamos todos os dias.

BRAND WHEEL DESEJADA				
ATRIBUTOS FÍSICOS E FUNCIONAIS	ÁREA DE ATUAÇÃO	SERVIÇOS	PREÇO	ESTRUTURA
	Agência de comunicação e design.	<ul style="list-style-type: none">• Design gráfico: embalagem, editorial, digital, identidade corporativa, promocional, ponto de venda, sinalização e ambientação.• Comunicação: planejamento, geração de conteúdo, publicidade e propaganda.• Branding: estratégia e arquitetura de marca.	Justo e compatível com a estrutura da agência.	<p>Desenvolver um departamento de planejamento.</p> <p>Aumentar e diversificar a equipe para desafogar a demanda e auxiliar as áreas, como design digital e publicidade.</p> <p>Desenvolver uma forte rede de parceiros terceirizados, além de fortalecer os laços com essas equipes.</p>
BENEFÍCIOS	RACIONAIS		EMOCIONAIS	
	<ul style="list-style-type: none">• Soluções pertinentes e eficazes para problemas de comunicação, considerando o melhor custo/benefício para o cliente.• Metodologias específicas nos processos de planejamento e criação.• Geração de valor para a marca do cliente.• Equipe motivada e comprometida.• Excelente atendimento.• Criatividade.• Excelência no design gráfico.• Agilidade.• Execução e produção com qualidade.		<ul style="list-style-type: none">• Satisfação.• Tranquilidade.• Segurança.• Comprometimento.• Ética.• Surpresa, oferecer mais do que o esperado, superar as expectativas dos clientes.• Inovação.• Importância e exclusividade.	
PERSONALIDADE	Profissional, ética, eficaz, madura (adulta), transparente, extrovertida, criativa.			
VALORES CENTRAIS	Performance com paixão, aprendizado e unidade.			
ESSÊNCIA	Design, comprometimento com o cliente, estratégia - solução de problemas.			

Tabela 7 – Brand wheel desejada.

Em relação aos atributos físicos e funcionais, definiu-se a ABXY como uma agência de comunicação e design, pois design é a essência da empresa e um de seus atributos mais importantes. Portanto, deve ser ressaltado como uma das frentes de atuação. A empresa demonstra grande interesse em agregar mais valor aos serviços de design quando almeja a oferta de serviços de comunicação, como planejamento. Por isso, deve se assumir como uma agência de comunicação considerando a seguinte definição:

[...] empresa criadora/produtora de conteúdos impressos e audiovisuais, especializada nos métodos, na arte e técnica publicitárias, através de profissionais a seu serviço, que estuda, concebe, executa e distribui propaganda aos veículos de comunicação, por ordem e conta de clientes anunciantes com o objetivo de promover a venda de mercadorias, produtos, serviços e imagem, difundir ideias ou informar o público a respeito de organizações ou instituições a que servem (CENP 2004, p. 05).

Atualmente, a empresa assina como um grupo de comunicação, o que foi muito questionado pelos colaboradores por causar dúvidas sobre as reais áreas de atuação da empresa. A sugestão é que a empresa tenha uma assinatura que evidencie os valores comunicação e design, demonstrando claramente o que a empresa faz.

Os serviços oferecidos devem ser ampliados, entretanto devem ser bem delimitados. Dividiu-se em três áreas de serviços específicos:

- **Design gráfico.** Considerando-o conforme a definição da Associação de Designers Gráficos do Brasil: “o design gráfico é um processo técnico e criativo que utiliza imagens e textos para comunicar mensagens, ideias e conceitos, com objetivos comerciais ou de fundo social. Ou seja, uma definição abrangente da atividade que engloba todos os tipos de serviços relacionados ao design gráfico, sendo os mais comuns: embalagem, editorial, digital, identidade corporativa, promocional, ponto de venda, sinalização e ambientação.
- **Comunicação.** Um dos serviços de comunicação oferecidos deverá ser o planejamento de comunicação, definido por CORREA (2004, p. 146) como:

[...] derivado do planejamento de marketing. Processo administrativo e sistemático, com a finalidade de coordenar os objetivos, estratégias e as diversas fases de uma campanha de propaganda, promoção de vendas ou de relações públicas, procurando atingir o máximo de retorno sobre o investimento realizado.

Geração de conteúdo, para materiais editoriais e sites. Publicidade e propaganda, sendo esses termos considerados por BIGAIL (1999, p. 20) como atos de divulgação, de expor e tornar algo público. A publicidade divulga marcas,

produtos e serviços com o objetivo de gerar lucro, e a propaganda ideias e posições ideológicas a fim de gerar adesão. Apesar das distinções, é importante considerar o intercâmbio e a intersecção entre esses dois conceitos. A divulgação pode ocorrer nos mais variados meios, sendo eles de massa ou não. Apesar de a publicidade e propaganda não serem o foco de atuação da agência, são atividades que não devem ser restringidas do portfólio de serviços da agência.

- **Branding.** Habitualmente traduzida como gestão de marca, a atividade de *branding* compreende a estratégia e arquitetura de marca. Segundo RODRIGUES (2006), tem a função de “gerenciar os diversos discursos de uma marca, que são oriundos de várias áreas de conhecimento, buscando unidade das manifestações de identidade da marca”.

A estrutura da agência deverá ser modificada em função dos serviços de comunicação que se pretende oferecer. Um departamento de planejamento de comunicação deverá ser criado, com profissionais dispostos a desenvolver planejamentos para os clientes e difundir essa filosofia para todos os departamentos da empresa, além de administrar e implementar a identidade de marca desejada da agência, assegurando que os objetivos de comunicação da empresa sejam atingidos e auxiliando no desenvolvimento de metodologias e planificação de processos dentro da empresa. Considerando o número de responsabilidades, é importante observar o número de profissionais necessários para cumprir todas as funções do departamento, pois somente com profissionais empenhados na implantação da nova filosofia de trabalho será possível a ABXY atingir os objetivos propostos. Profissionais de criação com perfil web e publicitários podem ser contratados para suprir as deficiências nessas áreas, além de auxiliar a relação com parceiros para serviços terceirizados. Desenvolver uma forte rede de parceiros terceirizados, observar mais de um parceiro para cada tipo de serviço, além de fortificar os laços com essas equipes.

Os benefícios racionais e emocionais da *brand wheel* atual foram mantidos e outros foram adicionados à *brand wheel* desejada. Entre os racionais, podemos destacar a proposição de soluções pertinentes e eficazes para os problemas de comunicação, considerando o melhor custo x benefício para o cliente, pois um dos objetivos da ABXY é deixar de ser apenas uma agência tática que implementa soluções e se tornar também uma agência voltada ao pensamento estratégico, que se

antecipa na proposição de soluções aos clientes. Essa mudança será possível por meio da criação de um departamento de planejamento, do aumento das outras equipes a fim de que profissionais estratégicos, atualmente muito envolvidos com tarefas operacionais, tenham mais tempo para pensar em soluções estratégicas (ex.: contratar arte-finalistas para que os designers utilizem o tempo de fechamento de arquivos aprimorando as criações). Metodologias específicas nos processos de planejamento e criação que possibilitem gerar valor para a marca do cliente são benefícios racionais que só poderão ser oferecidos se essas metodologias forem de fato desenvolvidas e implementadas dentro da agência por meio do departamento de planejamento em conjunto com os outros setores. Nesse caso, a equipe de planejamento assume o papel de gestor do processo, assegurando que essas metodologias sejam planificadas nos respectivos setores. Uma equipe motivada e comprometida é um forte benefício racional a ser oferecido. Isso é possível por meio de um programa de marketing interno que contemple os principais aspectos negativos ressaltados na pesquisa sobre a relação entre diretoria e colaboradores, tais como falta de plano de carreira, falta de *feedback* e trânsito de informações deficiente. Um sistema de comunicação interna eficiente que aproxime diretoria e colaboradores pode ser uma importante ferramenta de motivação.

Em função desses benefícios racionais, espera-se que os clientes percebam benefícios emocionais como surpresa, recebendo mais do que o esperado e tendo suas expectativas superadas, além de se sentirem importantes e únicos, devido à exclusividade das soluções apresentadas.

A personalidade da ABXY deverá sofrer evolução. Adjetivos como responsável e honesta devem ser substituídos por profissional e ética, termos mais abrangentes que demonstram a maturidade da agência. Eficaz deve tomar o lugar de eficiente, pois segundo CHIAVENATO (2004), a eficiência está focada no processo, em resolver problemas, cumprir tarefas e obrigações e salvaguardar recursos, enquanto que a eficácia coloca a ênfase nos resultados, na superação dos objetivos e na otimização dos recursos. Transparência é uma característica da personalidade da agência que deve ser trabalhada, sobretudo no contexto interno, a fim de melhorar a comunicação entre diretoria e colaboradores. A agência deve ser extrovertida no contexto externo, a fim de se abrir para o mercado e obter maior notoriedade, considerando comunicativa e expansiva como sinônimos. A criatividade deve ser mantida refletindo a excelência do

design gráfico.

"Performance com paixão" deve ser mantido como um dos valores centrais. O aprendizado deve ser trabalhado, pois a agência deve sair da "zona de conforto" e desafiar o *status quo* desenvolvendo novas metodologias de trabalho, planificando processos e implementando uma nova filosofia em relação à própria identidade de marca, além de estimular o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. A unidade deve ser observada de modo a aproximar diretoria e colaboradores para que todos trabalhem alinhados em função de um objetivo comum. Esse valor deve ser muito estimulado, pois é por meio dele que será possível implementar as novas metodologias de trabalho.

O design gráfico e o comprometimento com os clientes não serão inalterados na essência da marca. A mudança ficará a cargo de a empresa deixar de ser apenas tática para se tornar estratégica. O planejamento de todas as ações deve ser uma característica essencial da empresa.

5.3 PROPOSTA DE VALOR

A ABXY é uma agência comprometida em oferecer soluções ideais e únicas de design e comunicação, considerando impactos, prazos e custos, para gerar valor à marca do cliente e proporcionar satisfação e segurança.

Os benefícios racionais da proposta de valor são as soluções ideais e únicas de design e comunicação que consideram impactos, prazos e custos para gerar valor à marca do cliente. Os benefícios emocionais são a satisfação e a segurança. O design e o comprometimento com os clientes, itens da essência de marca, estão ressaltados na proposta de valor.

5.4 PROPOSTA DE POSICIONAMENTO

Considerando a necessidade de a agência ABXY se posicionar de modo mais estratégico, porém sem perder a sua essência de marca, selecionou-se três itens da identidade de marca que devem ser comunicados ativamente aos diversos públicos, para que eles tenham uma correta imagem de marca em suas mentes:

- Soluções pertinentes e eficazes para problemas de comunicação, considerando o melhor custo x benefício para o cliente.
- Excelência no design gráfico.
- Comprometimento com o cliente.

A estratégia de posicionamento, considerando a classificação proposta por KOTLER (2000), será feita por benefício, sendo as soluções pertinentes e eficazes para problemas de comunicação e a excelência no design gráfico os benefícios racionais, e o comprometimento com o cliente o benefício emocional.

Ao afirmar que a empresa é capaz de propor soluções eficazes de comunicação, ela se mostra de modo estratégico, explicitando que é capaz de planejar a comunicação e agregar valor à marca do cliente. Excelência em design gráfico e comprometimento com o cliente são valores essenciais da ABXY, são o que ela pode oferecer de melhor aos seus clientes e, por isso, devem ser ativamente comunicados.

A parcela da identidade de marca selecionada para constituir o posicionamento da empresa deve ser traduzida pela equipe criativa em ações e conceitos de comunicação atraentes, a fim de despertar o interesse do público-alvo e gerar imagem de marca.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho desenvolvido teve como objetivo geral propor um posicionamento para a agência de comunicação ABXY. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa com o público para identificar a imagem atual da marca. Além de cumprir com o objetivo proposto, o trabalho demonstrou que nem sempre é necessário dispor de grandes recursos para realizar pesquisas que podem ser muito úteis na geração de *insights* para solução de problemas de comunicação.

Analisando os dados da pesquisa com o público, foi possível determinar a imagem e a identidade atual da marca, o que valida a afirmação de KOTLER (2000, p. 234) de que os clientes costumam posicionar a marca ou serviço com ou sem a ajuda da organização, e que os efeitos de um posicionamento ao acaso são geralmente danosos para a marca. Alinhando a identidade atual e os dados obtidos na pesquisa com a diretoria sobre os objetivos da empresa, foi possível determinar a identidade desejada de marca, a proposta de valor e, por fim, propor um posicionamento para a empresa.

Considerando a afirmação de ÁLVAREZ DEL BLANCO (2010, p. 71), a marca é o que faz e não o que diz que faz, os valores da marca surgem de todos os seus atos e não das descrições que possam ser incluídas em uma página da internet. A implementação interna e externa do posicionamento de uma empresa exige métodos e técnicas estruturadas e planejadas, além de investimentos e uma equipe empenhada em transformar esse posicionamento em imagem de marca na mente do público.

Na situação estudada, antes de implementar um posicionamento de marca a ABXY deve resolver o problema de comunicação interna e criar um departamento de planejamento que auxilie no plano de comunicação da empresa. AAKER (1996) afirma que muitas empresas não possuem identidade e posição de marca porque ninguém é encarregado deste trabalho. Quando isso ocorre, são criados incentivos para proteger e nutrir essa marca, garantindo que a implementação da identidade e posição sejam eficientes e eficazes.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Como construir marcas líderes**. 2.ed. São Paulo: Futura, 2002.

AAKER, David A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. 3.ed. São Paulo: Futura, 1996.

AAKER, David A; KUMAR, V; DAY, George S. **Pesquisa de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A; 2004.

ÁLVAREZ DEL BLANCO, Roberto. **Você marca pessoal**. São Paulo: Saraiva, 2010.

BIGAIL, S. **O que é criação publicitária** (O estético na publicidade). São Paulo: Nobel, 1999.

CAMERON, Esther; GREEN, Mike. **Make Sense of change management**. London: Kogan Page, 2004.

CONSELHO EXECUTIVO DAS NORMAS-PADRÃO – CENP. **Normas-padrão da atividade publicitária**. 8. ed. São Paulo, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. São Paulo: Elsevier, 2004.

CLANCY, Kevin J; SCHULMAN, Robert S. **Mitos do marketing que estão matando seus negócios**. São Paulo, Makron Books, 1995.

CORREA, R. **Planejamento de Propaganda**. São Paulo: Ed. Global, 2004.

KAPFERER, Jean-noël. **As Marcas**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2003.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: BookmaRiesn, 2006.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. 4.ed. São Paulo: Editora Atlas S.A; 2008.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

REEVES, Rosser. **Reality in advertising**. London: MacGibbon & Kee, 1961

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento**: a batalha pela sua mente. São Paulo: M.Books do Brasil, 2009.

RODRIGUES, Delano. **Um breve panorama do branding**. IN: Anais do Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento e Design. P&D, 2006, Paraná.

SARQUIS, Aléssio Bessa. **Estratégias de marketing de serviços**: a prática de segmentação, diferenciação e posicionamento de agências de comunicação de Santa Catarina. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, Departamento de Administração, 2006.

STRUNCK, Gilberto. **Como criar identidades visuais para marcas de sucesso**. Rio de Janeiro: Rio Books, 2001.

APÊNDICE

APÊNDICE 1 - GUIA DE ENTREVISTA DO GRUPO FOCAL

POSICIONAMENTO

1. Quais os aspectos mais relevantes na escolha de uma agência de comunicação?
2. O que é a ABXY? Qual é realmente o negócio da empresa?
3. Como você se sente em relação aos serviços prestados pela ABXY?
4. Como você percebe a relação da ABXY com os clientes?
5. Como você percebe a relação da ABXY com os colaboradores?

FORÇAS

6. A ABXY possui algum diferencial em relação a outras agências de comunicação?
7. Quais são os melhores serviços oferecidos pela ABXY?
8. Qual é a área mais promissora da ABXY, na qual deveriam se concentrar os investimentos? Por quê?

FRAQUEZAS

9. A ABXY se propõem a oferecer algum serviço, no qual você percebe deficiências? Quais?
10. Qual você acredita ser o maior problema enfrentado pela ABXY na atualidade?

FUTURO

11. Como você imagina a ABXY daqui há 5 anos?

APÊNDICE 2 - QUESTIONÁRIO SIMPLIFICADO PARA CLIENTES

POSICIONAMENTO

1. Quais os aspectos mais relevantes na escolha de uma agência de comunicação?
2. Como você se sente em relação aos serviços prestados pela ABXY?

FORÇAS

3. A ABXY possui algum diferencial em relação a outras agências de comunicação?
4. Quais são os melhores serviços oferecidos pela ABXY?

APÊNDICE 3 - GUIA DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

POSICIONAMENTO

1. Quais os aspectos mais relevantes na escolha de uma agência de comunicação?
2. O que é a ABXY? Qual é realmente o negócio da empresa?
3. Como você se sente em relação aos serviços prestados pela ABXY?
4. Como você percebe a relação da ABXY com os clientes?
5. Como você percebe a relação da ABXY com os colaboradores?

FORÇAS

6. A ABXY possui algum diferencial em relação a outras agências de comunicação?
7. Quais são os melhores serviços oferecidos pela ABXY?
8. Qual é a área mais promissora da ABXY, na qual deveriam se concentrar os investimentos? Por quê?

FRAQUEZAS

9. A ABXY se propõem a oferecer algum serviço, no qual você percebe deficiências? Quais?
10. Qual você acredita ser o maior problema enfrentado pela ABXY na atualidade?

FUTURO

11. Quais são os objetivos da ABXY?
12. Como você imagina a ABXY daqui há 5 anos?